

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN TERHADAP MOTIVASI KERJA MANAJER PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)  
DI JOMBANG**

**PROPOSAL**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi**



**DISUSUN OLEH :**

**KHUSNUL AFIYAH**

**0513015 024 /FE/EA**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR**

**2009**

**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN TERHADAP MOTIVASI KERJA MANAJER PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)**

**Disusun Oleh :  
Khusnul Afiyah  
01513015024/FE/EA**

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi  
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur  
pada tanggal 23 Desember 2009

Pembimbing :  
Pembimbing Utama

TIM Penguji :  
Ketua

**Prof. Dr. H. Soeparlan P., SE,MM,AK**

**Prof. Dr. H. Soeparlan P., SE,MM,AK**

Sekretaris

**Drs. Ec. R. Sjarief H. Msi**

Anggota

**Drs. Ec. Eko Riyadi, MAks**

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jawa timur

**Dr. Dhani Incsanudin Nur, MM**  
**NIP. 030 202 389**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Motivasi kerja Manajer pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) di Jombang”

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur di Surabaya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala ketulusan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Drs. EC Saiful Anwar, MSi., selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
4. Ibu Dra. EC. Trisnawati, MSi selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
5. Bapak Prof. Dr. H. Soeparlan Pranoto, SE, MM. AK. Selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu serta dengan kesabaran membimbing penulis sampai selesainya skripsi ini.

6. Bapak dan ibu dosen serta staf pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, yang telah membekali peneliti dengan pengetahuan yang sangat berguna dan berharga.
7. Bapak dan ibu dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Di Jombang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dalam penyusunan skripsi ini
8. Buat almarhum bapak H. Sholihin dan Mbak Khusnul Afifah yang di Surga, dan Ummi Hj. Umayah Kakak Khusnul Afidah dan Zainul Fauzi, adikku Zainul Muttaqin, Mas Anto yang kusayangi, dan Berserta seluruh keluarga besarku yang telah memberikan banyak dorongan, semangat serta doa restu, baik secara moril maupun materiil.

Akhirnya penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu semua kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan skripsi ini sangat diharapkan penulis.

Surabaya,

Penulis

## DAFTAR ISI

		Halaman
<b>KATA PENGANTAR</b>	.....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	.....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	.....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	.....	<b>viii</b>
<b>ABSTRAKSI</b>	.....	<b>ix</b>

## BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6

## BAB II KAJIAN TEORI DAN EMPIRIK

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Kajian Teori .....	10
2.2.1 Gaya Kepemimpinan .....	10
2.2.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	10
2.2.1.2. Jenis Gaya Kepemimpinan .....	10
2.2.1.3 Teori-Teori Kepemimpinan.....	12
2.2.1.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Manajer .....	13
2.2.2 Ketidakpastian Lingkungan Manajer.....	13

2.2.2.1	Pengertian Ketidakpastian Lingkungan .....	13
2.2.2.2	Sebab-Sebab Ketidakpastian Lingkungan .....	15
2.2.2.3	Faktor-faktor Pokok Lingkungan Dalam Organisasi..	15
2.2.2.4	Macam-Macam Ketidakpastian Lingkungan .....	19
2.2.2.5	Teori-Teori Ketidakpastian Lingkungan .....	21
2.2.2.6	Diagnosa Lingkungan dan Analisis Lingkungan .....	22
2.2.2.7	Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Motivasi Kerja Manajer .....	25
2.2.3	Motivasi Kerja.....	26
2.2.3.1	Pengertian Motivasi Kerja .....	26
2.2.3.2	Teori-teori Motivasi Kerja .....	27
2.2.3.3	Teori yang Melandasi Hubungan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Manajer .....	32
2.3	Kerangka Pikir .....	32
2.4	Hipotesis.....	33

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	34
3.2	Teknik Penentuan Sampel.....	36
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.3.1	Jenis Data .....	36
3.3.2	Sumber Data.....	37
3.3.3	Prosedur Pengumpulan Data.....	36
3.4	Uji Analisis Data .....	37

3.4.1 Uji Validitas .....	37
3.4.2 Uji Realibilitas .....	38
3.4.3 Uji Normalitas .....	38
3.5 Uji Asumsi Klasik .....	39
3.6 Teknik Analisis .....	40
3.7 Uji Hipotesis .....	41

## **BAB VI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	42
4.1.1 Nama dan Bentuk Perusahaan.....	42
4.1.2 Bidang Usaha.....	43
4.1.3 Lokasi Perusahaan.....	43
4.1.4 Struktur Organisasi.....	44
4.1.5 Proses produksi.....	51
4.2 Destripsi Hasil Penelitian.....	53
4.2.1 Uji Validitas.....	53
4.2.2 Uji Reliabilitas.....	56
4.2.3 Distribusi Frekuensi.....	57
4.2.3.1 Gaya Kepemimpinan (X1).....	57
4.2.3.2 Ketidakpastian Lingkungan (X2).....	58
4.2.3.3 Motivasi Kerja (Y).....	59
4.4 Analisis dan Uji Hipotesis.....	60
4.4.1 Uji Normalitas.....	60
4.4.2 Uji Asumsi Klasik.....	61

4.4.3 Persamaan Regresi Linier Berganda.....	63
4.4.4 Uji Hipotesis.....	64
4.4.4.1 Uji F.....	64
4.4.4.2 Nilai $r^2$ parsial.....	65
4.5 Pembahasan.....	66
4.5.1 Implikasi Penelitian.....	66
4.5.2 Perbedaan Penelitian Sekarang Dengan Penelitian Terhadulu.....	67
4.5.3 Keterbatasan Penelitian.....	68

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan.....	70
5.2 Saran.....	71

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan(X1).....	53
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Ketidakpastian Lingkungan(X2)	
Putaran Ke -1.....	54
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Ketidakpastian Lingkungan(X2)	
Putaran ke -2.....	54
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)	
Putaran ke-1.....	55
Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)	
Putaran ke-2.....	56
Tabel 4.6 Hasil Uji Realibilitas.....	57
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	57
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Ketidakpastian Lingkungan (X2).....	58
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Y).....	60
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas.....	61
Tabel 4.11 Nilai VIF (Variance Inflation Factor).....	61
Tabel 4.12 Korelasi Rank Spearman.....	62
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	63
Tabel 4.14 Hasil Uji F.....	64
Tabel 4.15 Nilai r <sup>2</sup> parsial.....	65
Tabel 4.16 Rangkuman Perbedaan Penelitian Sekarang Dengan Penelitian Terdahulu.....	68

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Ketidakpastian Lingkungan.....	14
Gambar 2.2 Ciri-ciri Berbagai Keadaan Lingkungan.....	19
Gambar 2.3 Kerangka Pikir.....	32
Gambar 4.1 PG Djombang Baru Jombang Skema Proses Pembuatan Gula.....	52
Gambar     Struktur Pabrik Gula Djombang Baru Tahun 2009.....	

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 . Kuesioner

Lampiran 2 a. Tabulasi Jawaban Responden

Lampiran 2 b. Tabulasi Jawaban Responden

Lampiran 3. Uji Validitas dan Reabilitas Gaya kepemimpinan (X1)

Lampiran 4 a. Uji Validitas dan Realibilitas Variabel Ketidakpastian Lingkungan  
(X2) Putaran ke-1

Lampiran 4 b. Uji Vadilitas dan Reliabilitas Variabel Ketidakpastian Lingkungan  
(X2) Putaran ke-2

Lampiran 5 a. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (Y)  
Putaran ke-1

Lampiran 5 b. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (Y)  
Putaran ke-2

Lampiran 6. Input Data

Lampiran 7 Uji Normalitas

Lampiran 8 a. Uji Reagresi Linier Berganda

Lampiran 8 b. Uji Regresi Linier Berganda

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN TERHADAP MOTIVASI KERJA MANAJER PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO)  
DI JOMBANG**

**Oleh :  
Khusnul Afiyah**

**ABSTRAKSI**

Lingkungan eksternal yang stabil proses perencanaan dan pengendalian tidak banyak masalah karena perubahan terhadap lingkungan dapat diramalakan secara tetap, namun dalam yang tidak (dinamis) proses perencanaan dan pengendalian akan menjadi lebih sulit dan banyak menghadapi masalah karena kejadian yang akan datang sulit diperkirakan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kabag, ke RC bagian PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) di Jombang yang seluruhnya berjumlah 19 orang dengan variabel gaya kepemimpinan (X1), ketidakpastian lingkungan (X2), motivasi kerja manajer (Y). Teknik pengambilan yang digunakan adalah *judgement sampling* atau sensus. Sebagai menjawab perumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian, analisis yang digunakan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja manajer pada PT.Perkebunan Nusantara X (persero), sehingga hipotesis ke-1 penelitian ini teruji kebenarannya. Gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap motivasi kerja manajer dibandingkan dengan gaya kepemimpinan, sehingga hipotesis ke-2 teruji kebenaran Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan memberikan kontribusi pada pengaruh terhadap motivasi kerja manajer.

***Keywords : Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan Terhadap  
Motivasi Kerja Manajer***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era perdagangan bebas membuat persaingan akan semakin ketat dan ramai yang dirasakan oleh semua perusahaan baik milik pemerintahan maupun swasta. Dalam melaksanakan suatu produksi, perusahaan menentukan faktor-faktor produksi untuk menunjang pelaksanaan tersebut, manusia sebagai salah satu faktor produksi mempunyai adil yang cukup besar dan merupakan modal terpenting bagi perusahaan.

Kondisi perekonomian yang sedemikian turbulensi tinggi maka perusahaan dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar unggul dalam persaingan, oleh karena itu perusahaan harus memiliki manajemen yang baik dan tangguh sehingga dapat melihat dan menggunakan peluang yang ada serta dapat mengidentifikasi masalah dan menyeleksi serta mengimplementasikannya dengan tepat, untuk dapat meningkatkan kinerjanya maka manajer harus dapat menjalankan fungsi manajemen dengan baik yaitu perencanaan, koordinasi, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Kemudahan pencapaian tujuan tersebut suatu perusahaan membutuhkan adanya suatu perangkat yang kuat dalam menjalankan usahanya, antara lain : memiliki permodalan yang kuat, peluang pasar yang potensial, dan tenaga manajemen yang profesional dalam mengelolah perusahaan dengan baik serta dapat mengambil keputusan dengan cepat dan

tepat dalam hubungan perencanaan dan pengendalian (pengawasan). Selain itu perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi masalah dan menyeleksi serta mengimplementasikan secara tepat, manajemen disini berkewajiban untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan mengendalikan organisasi sehingga tujuan yang diharapkan tercapai.

PT . Perkebunan Nusanarata X (Persero) Di jombang ini juga memerlukan perencanaan laba yang matang agar dapat mencapai tujuan utama perusahaan. Apabila produk utama yang dihasilkan oleh pabrik gula dijombang adalah gula yang merupakan kebutuhan pokok masyarakat.

Selain itu, pengaruh yang tidak kalah pentingnya terhadap kebijakan dan strategi organisasi adalah faktor lingkungan yang baik didalam maupun diluar organisasi perubahan lingkungan internal dalam bentuk dilaksanakannya restrukturisasi internal yang akan membawa akibat terjadi perubahan struktur organisasi, proses bisnis, dan pengelolaan, sedangkan perubahan eksternal adalah perubahan dalam lingkungan bisnis perindustrian di indonesia pada umumnya yang akan semakin tahun semakin meningkat.

Lingkungan eksternal saat ini sedang bergejolak, perubahan-perubahan yang terjadi didalamnya sangat dinamis dan dalam tempo yang sangat cepat, yang dikarakteristikan oleh fenomena-fenomena seperti perdagangan bebas, pasar yang semakin besar, perubahan permintaan konsumen dan investor serta semakin tingkat persaingan pasar, telah menjadi bagian utama dalam perubahan lingkungan, dalam kondisi ketidakpastian

lingkungan terhadap motivasi kerja manajer tersebut, agar mampu bersaing, perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja mereka, guna untuk mencapai tujuan pokok tentunya manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan dengan mempertimbangkan berbagai faktor.

Lingkungan yang stabil proses perencanaan dan pengendalian tidak banyak menghadapi masalah karena perubahan terhadap lingkungan dapat diramalkan secara tetap, namun dalam yang tidak pasti (dinamis) proses perencanaan dan pengendalian akan menjadi lebih sulit dan banyak menghadapi masalah karena kejadian yang akan datang sulit diperkirakan.

Alasan dipilihnya variabel ketidakpastian lingkungan terhadap motivasi kerja manajer karena dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, manajemen akan menghadapi kesulitan untuk memahami lingkungan yang sangat kompleks. Kapasitas pengolahan informasi manajemen menjadi berlebihan bebannya sehingga keputusan perlu didelegasikan, selain itu lingkungan yang dinamis akan mendorong perusahaan untuk mengubah sistem sentralisasi ke sistem desentralisasi, ini dapat dimengerti karena ketidakpastian lingkungan terhadap motivasi kerja manajer yang tinggi memerlukan tanggapan yang cepat, sehingga tidak memungkinkan untuk menstandarisasi aktivitas.

Peran organisasi atau perusahaan merupakan pekerjaan timbulkan individual oleh karena faktor kepemimpinan menjadi kunci kesuksesan dalam sebuah kelompok kerja, harapan yang ada adalah bahwa dengan berbagai macam personality yang dimiliki oleh seseorang pemimpin harus dapat

menciptakan dorongan bagi peningkatnya atau orang lain yang ada disekitarnya, pemimpin sebagai orang bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi, mestinya telah mempunyai banyak strategi dalam melaksanakan tugasnya antara dengan mensosialisasikan apa yang mereka harapkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan sempurna.

Banyak hal yang dituntut kepada seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, namun pada hakekatnya perlu memperoleh gambaran jelas tentang diri seorang pemimpin. Sering terjadi salah persepsi tentang istilah pemimpin karena tidak semua orang dapat dikatakan sebagai pemimpin kelompok, karena seorang pemimpin memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan yang bukan pemimpin.

Menurutnya motivasi kerja manajer ini akan berkaitan pada menurunnya kinerja manajer, menurunnya kinerja manajer juga dapat dilihat menurunnya keputusan manajer untuk menunjukkan bahwa kinerja manajer tersebut mengalami penurunan. Demikian juga semakin tinggi rendahnya melalui teguran atasan kepada bawahan mencerminkan bahwa pekerjaan bawahan banyak kurang baik atau kurang memenuhi syarat (ketetapan waktu dan kualitas hasil kerja) sehingga dapat dikatakan kinerja manajer bawahan (manajer) mengalami penurunan, menurunnya kinerja manajer menurut pengamatan dalam penelitian ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan terhadap motivasi kerja manajer yang diberikan oleh perusahaan kepada manajer. Program motivasi kerja seperti gaji yang cukup, suasana kerja yang menyenangkan adanya jenjang karir disertai gaya



kepemimpinan yang mampu memotivasi semangat kerja bawahan akan mampu meningkatkan kinerja manajer.

Untuk itu ada beberapa faktor yang menyebabkan motivasi kerja manajer tersebut tinggi dan rendah, dalam penelitian ini penulis ingin membahas dua faktor yang mungkin dapat mempengaruhi tinggi rendahnya gaya kepemimpinan suatu perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut adalah gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan.

Alasan dipilih masalah ini, adanya untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara dominan dan simultan terhadap motivasi kerja manajer.

Dari uraian diatas tampak bahwa agar keefektifan dan keefeksiensi manajer dalam perusahaan dapat ditingkatkan maka atas dasar tersebut perlu kiranya adanya penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Motivasi Kerja Manajer pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Di jombang”.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahannya dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan terhadap motivasi kerja manajer?
2. Mengapa gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan bisa berpengaruh terhadap motivasi kerja manajer?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun Tujuan Penyusunan Penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan terhadap motivasi kerja manajer.
2. Untuk menganalisis penyebab pengaruh gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan terhadap motivasi kerja manajer.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Bagi Penelitian**

Penelitian dilakukan untuk memberikan gambaran secara realistis tentang permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dalam hubungan dengan ilmu pengetahuan yang pernah dipelajari sehingga akan membuka wawasan berpikir dalam memecahkan permasalahan yang ada dalam dunia praktek usaha.

#### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan dan masukan berarti dalam mengambil keputusan terhadap masalah yang dihadapi oleh instansi yang bersangkutan.

#### **3. Bagi Universitas**

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai tambahan perbendaharaan referensi dan mungkin dapat memberikan ide-ide untuk pengembangan

lebih lanjut bagi rekan-rekan yang mengadakan penelitian dalam bidang yang berkaitan dengan penelitian dimasa yang akan datang.